

Podjęcie decyzji w ujęciu dynamicznej psychologii społecznej

Autor tekstu: **Robert Izdebski**

Jak człowiek podejmuje decyzje

Każda decyzja jest umiejscowiona w kontekście, który składa się z nieskończonej ilości wymiarów. W dzisiejszej rzeczywistości ta liczba nieustannie i rośnie.

Każdy z nas charakteryzuje problem na pewnej liczbie wymiarów. Z badań prowadzonych wspólnie z prof. T. Tyszką, wynika że średnio jest ich ok. 6. W ujęciu teorii decyzji wymiar to aspekt lub cecha, wg której można ocenić alternatywy. Alternatywy to nasze możliwości, warianty jakie możemy wybrać w naszej decyzji. Są one postawami w ujęciu dynamicznej psychologii społecznej.

Każdy wymiar ma swoją wartość domyślną, na którą składa się domyślna ocena oraz wartości progowe min i max, które są odniesieniem do wartości danej alternatywy, dzięki nim wiemy, czy ocena jest dobra czy zła. Tę wartość podstawiamy podświadomie do schematu, jeżeli nie znamy kontekstu.

Każdy z nas ma w głowie schemat (heurystykę) prawie do każdej sytuacji życiowej. Naturalnym dążeniem człowieka jest dopasowywanie dobrze dostępnych schematów w pamięci, do danego problemu. Często wystarczy jeden tylko wymiar (np. cena), aby podjąć decyzję, wszystko inne zostaje dołączone ze schematu.

Co więcej, ludzie odbierają skutki i konsekwencje swoich decyzji przez pryzmat własnej heurystyki, co jest szczególnie widoczne w przypadku nietrafnych decyzji i uporczywego przekonania, że decyzja była dobra i nieustannie w niej trwanie, np. zakup nowego samochodu tej samej marki, co obecnie, pomimo dużego niezadowolenia z dotychczasowego modelu.

To schematy postępowania przyczyniły się do rozwoju człowieka. To one umożliwiły mu normalne funkcjonowanie, przeżycie i rozwój. Budowanie nowych abstrakcyjnych schematów sprawia, że dziś trudno przewidzieć, jak będzie wyglądać nasz świat za 10 lat. Kiedyś jak człowiek usłyszał w lesie dźwięk łamanej gałęzi, nie miał czasu na zastanawianie się skąd on pochodzi, schemat mu mówił „uciekaj”. W większości przypadków była to trafna decyzja, zwiększenie szansy na przeżycie, bo gałąź pękła pod łapą drapieżnego zwierzęcia.

Do tej pory, człowiek miał wystarczająco dużo czasu na modyfikacje, testowanie i rozwój schematów. One same miały czas na zakorzenienie się w naszym umyśle, były one przekazywane przez pokolenia w sposób podświadomy i bardzo mocno zagnieżdżały się w naszych głowach. Tak mocno, że cały czas na nas oddziałują, choć prawdopodobieństwo, że zaatakuje nas tygrys szablozębny jest równe zeru. Ten przykład zachowania, odnosi się do każdej sfery naszego życia.

Teraz jest inaczej, wszystko się nagle zmieniło. Bardzo wiele rzeczy robimy pierwszy raz, przez co nie mamy do danej sytuacji schematów. Niestety, nasze umysły ich strasznie potrzebują, więc przypisują wartości domyślne ze schematów podobnych, najbardziej zbliżonych, ale przecież nie mamy wzorców. Skutek to totalny chaos i olbrzymie wahania prawie przy każdej decyzji.

Charakterystyczne dla naszych czasów jest też ciągle odkładanie decyzji w czasie, aż się ona „sama rozwiąże”. Dodatkowym utrudnieniem jest szum informacyjny. Informacja jest wszędzie, za każdym razem przedstawiona jest inaczej, z innego punktu widzenia. Kiedyś publikowanie informacji było bardzo kosztowne, raz opublikowaną informację było bardzo trudno zmienić, więc każdy bardzo dbał o jej rzetelność i jakość.

Teraz informacje w Internecie może opublikować każdy, książkę można wydrukować w każdym mieście w kilku tysiącach egzemplarzy za kilka tys. złotych. Można zaryzykować stwierdzenie, że dzisiaj informacje publikujemy prawie za darmo, o czym najlepiej świadczy liczba zaindeksowanych stron w Google (ok 8,5 mld). Czy na świecie, rzeczywiście jest tyle istotnych informacji? Raczej nie, tylko są one przedstawiane z różnych punktów widzenia. Więc nasza decyzja zależy głównie od tego z jakim punktem widzenia się zapoznamy.

Poza tym, można na nasze decyzje wpłynąć poprzez przedstawienie innego punktu widzenia, tylko w jednym wariantcie lepszym od obecnego. Z powodu braku dominacji jednego

schematu, umysł przyjmuje inny, a wszystko przez niespójny system poznawczy.

Niespójność powoduje, że zmuszeni jesteśmy do dekonstrukcji problemu, nie jest to dla ludzi jednak naturalne, budzi to negatywne emocje. Próbuje nowego działania, za szybko, za wcześnie. Do tego dochodzi stres i coraz większa presja czasu. Nie mamy szansy na coś nowego, nie mamy szansy na trafną decyzję. Życie zamienia się w hazard, bo tylko los może nam pomóc.

Czy jest lekarstwo?

Einstein **powiedział:**
Gdybym miał w ciągu godziny podjąć decyzję,
i miałbym na to jedną godzinę,
to przez 40 minut badałbym problem
przez 15 minut sprawdzałbym, czy to dobrze zrobiłem
i w ciągu 5 minut podjąłbym decyzję.

Twierdzę, że jest więc lekarstwo, trzeba tylko spojrzeć na proces podejmowania decyzji z innej perspektywy oraz wesprzeć się informatyką.

Informatyka umożliwi nam zbudowanie elastycznego i spójnego schematu poznawczego. Zwalnia nas z konieczności utrzymywania i odświeżania w pamięci wszystkich wymiarów i ocen postaw wszystkich alternatyw.

Można powiedzieć, że życie nie jest prostą sumą wszystkich wymiarów. Pewnie też nie ma uniwersalnego modelu umożliwiającego opisanie całego kontekstu. Jest jednak metoda bazująca na sumie ważonej, która opisuje bardzo szczegółowo kontekst, ułatwia jego zmianę i dopasowanie do danej sytuacji. Metoda Addytywnej Użyteczności, jest ona częścią Teorii Decyzji i obejmuje decyzje wieloaspektowe dokonywane w warunkach niepewności.

Oto proponowana procedura procesu decyzyjnego

Przygotowanie (40 minut Einsteina)

Krok 1 — identyfikujemy problem, możemy do tego wykorzystać metody twórczego rozwiązywania problemów

Krok 2 — dobieramy wymiary — możemy do tego użyć metody Raptest, w której będziemy porównywać ze sobą trójki alternatyw, wybierając to, co jest w dwóch a nie ma w trzeciej. Dla tak wydobytych wymiarów definiujemy: nazwę, obiektywną definicję, pytania pomocne w ocenie, charakter (dobra — zła), typ (subiektywna — obiektywna), wartości progowe (min — max), wartość domyślną (która zostanie przyjęta jak nie będziemy mieli danych)

Krok 3 — rozkładamy postawy — każdą alternatywę oceniamy i opisujemy, w każdym wymiarze. W opisie wpisujemy odpowiedzi na wcześniej zadane pytania, podajemy też naszą subiektywną ocenę lub obiektywną wartość, te oceny to wartości domyślne, które w każdej chwili w zależności od kontekstu możemy zmienić.

Analiza (15 minut Einsteina)

Krok 4 — ważenie wymiarów — w tak przygotowanym kontekście ważymy wymiary, wg tego, który jest dla nas najważniejszy. Każdemu wymiarowi przypisujemy pewną wagę, im ona jest większa tym ważniejszy jest ten aspekt.

Krok 5 - ocena postaw — choć są już wartości domyślne, możemy je dopasować do naszej sytuacji

Krok 6 - ranking rozwiązań (5 minut Einsteina) — dzięki MAU mamy ranking alternatyw, wzór MAU łączy w całość nasze postawy, robi to ilościowo pokazując wskaźnik (liczbę) MAU oraz opisowo zestawiając wszystkie nasze pytania i odpowiedzi.

Taka procedura jest bardzo elastyczna. Raptest zapewnia nam zgromadzenie wystarczającej liczby istotnych wymiarów, ich ilość nie jest dla nas ograniczeniem, bo utrzymywane są one w pamięci komputera, a nie naszej. Dodanie nowego wymiaru, wymusza automatyczne odniesienie go do pozostałych cech oraz jego ocenę dla każdej postawy. Dodanie nowej alternatywy polega na odpowiedzi na wszystkie wcześniej zdefiniowane pytania. Nawet w przypadku niepełnej informacji, wartości domyślne w pewien sposób rozwiązują ten

problem.

Choć przygotowanie szablonu zajmuje trochę czasu, skorzystanie z niego jest bardzo szybkie, co rozwiązuje presję czasu. Taki szablon zapewnia też wewnętrzną spójność, jak i spójność komunikacji w obszarze całej organizacji. Poza tym przygotowanie szablonu wymaga pracy na bardzo niskim poziomie, nie wymaga ona eksperckiej wiedzy, może to zrobić początkujący asystent. Cała wiedza ukryta jest w ustaleniu ważności i ocenie wymiarów.

Rozłożenie postaw na wymiary, zmienia postawę. Suma ważona jest zdecydowanie lepszym modelem od zwykłej sumy. Pewne modyfikacje wzoru oraz wsparcie algorytmów komputerowych pozwolą na coraz lepsze udoskonalenie modeli opisujących rzeczywistość.

Przy pomocy komputera i każdy może być ekspertem. Odpowiednie programy pozwalają spojrzeć na problem w abstrakcyjny sposób i wydobyć istotne wymiary i to co ważne systemy informatyczne dają natychmiastową informację zwrotną, która pozwala się odnieść, która alternatywa może być dla nas najbardziej trafną w naszym kontekście.

Jak powyższą wiedzę wykorzystuje w praktyce?

Dynamiczna psychologia społeczna doskonale uzupełnia Teorię Decyzji i wyjaśnia dlaczego MAU tak świetnie się sprawdza w wielu miejscach.

Konkretne wykorzystanie MAU w praktyce:

- [Kreator Efektywnych Decyzji](#)
- [Badania nad sposobem podejmowania decyzji przez menedżerów](#)
- Podejmowanie decyzji indywidualnych, biznesowych i strategicznych
- [Idealne negocjacje](#)
- [Pozycjonowanie firmy na rynku](#)
- I wiele innych miejsc, których jeszcze nie opisałem.

Robert Izdebski

Z wykształcenia informatyk. Od 1999 r. zajmuje się detekcją potrzeb i szukaniem informatycznych rozwiązań problemów biznesowych. Od 3 lat studiuje psychologię w zakresie Teorii Decyzji. Współpracuje z Centrum Psychologii Ekonomicznej i Badań nad Decyzjami w WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie (decyzje.pl, biznes.org.pl). Wspólnie z prof. T. Tyszką prowadzi projekt, w którym sprawdza się, jaką rolę odgrywa intuicja w decyzjach podejmowanych przez menedżerów. Jest poza tym projektantem systemu wspomagającego podejmowanie decyzji: Kreator Efektywnych Decyzji (ked.pl).

[Pokaż inne teksty autora](#)

(Publikacja: 03-01-2006 Ostatnia zmiana: 03-01-2006)

[Oryginał.](http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4537) (<http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4537>)

Contents Copyright © 2000-2008 by Mariusz Agnosiewicz

Programming Copyright © 2001-2008 Michał Przech

Autorem tej witryny jest Michał Przech, zwany niżej Autorem.

Właścicielem witryny są Mariusz Agnosiewicz oraz Autor.

Żadna część niniejszych opracowań nie może być wykorzystywana w celach komercyjnych, bez uprzedniej pisemnej zgody Właściciela, który zastrzega sobie niniejszym wszelkie prawa, przewidziane w przepisach szczególnych, oraz zgodnie z prawem cywilnym i handlowym, w szczególności z tytułu praw autorskich, wynalazczych, znaków towarowych do tej witryny i jakiegokolwiek ich części.

Wszystkie strony tego serwisu, wliczając w to strukturę podkatalogów, skrypty JavaScript oraz inne programy komputerowe, zostały wytworzone i są administrowane przez Autora. Stanowią one wyłączną własność Właściciela. Właściciel zastrzega sobie prawo do okresowych modyfikacji zawartości tej witryny oraz opisu niniejszych Praw

Autorskich bez uprzedniego powiadomienia. Jeżeli nie akceptujesz tej polityki możesz nie odwiedzać tej witryny i nie korzystać z jej zasobów.

Informacje zawarte na tej witrynie przeznaczone są do użytku prywatnego osób odwiedzających te strony. Można je pobierać, drukować i przeglądać jedynie w celach informacyjnych, bez czerpania z tego tytułu korzyści finansowych lub pobierania wynagrodzenia w dowolnej formie. Modyfikacja zawartości stron oraz skryptów jest zabroniona. Niniejszym udziela się zgody na swobodne kopiowanie dokumentów serwisu Racjonalista.pl tak w formie elektronicznej, jak i drukowanej, w celach innych niż handlowe, z zachowaniem tej informacji.

Plik PDF, który czytasz, może być rozpowszechniany jedynie w formie oryginalnej, w jakiej występuje na witrynie. **Plik ten nie może być traktowany jako oficjalna lub oryginalna wersja tekstu, jaki zawiera.**

Treść tego zapisu stosuje się do wersji zarówno polsko jak i angielskojęzycznych serwisu pod domenami Racjonalista.pl, TheRationalist.eu.org oraz Neutrum.eu.org.

Wszelkie pytania prosimy kierować do redakcja@racjonalista.pl